

دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الاغواط

The role of organizational justice on preserving human resources

Laghout Mobilis agency case study

كاف فاطمة الزهراء¹، عائشة صفراني²

Aicha Soufrani Kaf fatima zahra

¹ مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، الجزائر، fz.kaf@lagh-univ.dz

² مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، الجزائر، a.soufrani@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023-04-06

تاريخ القبول: 2023-02-17

تاريخ الاستلام: 2023-01-03

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في الحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس بالاغواط، وصممت استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 54 مفردة، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة لوجود دور للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس الأغواط تجسد في بعد العدالة الإجرائية، كما كشفت الدراسة وجود سعي من قبل الوكالة للحفاظ على الموارد البشرية من خلال تطبيق عوامل الاستبقاء (المكافآت، علاقات العاملين، تصميم العمل)، كما أوصت الدراسة بالآخر بضرورة العمل على تنمية ورفع الوعي بخصوص إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية مما ينعكس على أداء الوكالة والعاملين.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية؛ عدالة تفاعلية؛ عدالة إجرائية؛ عدالة توزيعية؛ الحفاظ على المورد البشري.

تصنيف XNN ؛ XNN: JEL

Abstract:

This study aimed to investigate the role of organizational justice in its dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactive justice in human resources retention at the Agency of Mobilis in Laghouat. Thus, a questionnaire was designed for this purpose and distributed to a sample of 54 individuals. We relied upon the statistical program SPSS using a setoff statistical tools: mean, standard deviation, multiple linear regression analysis ... to analyze data and test the hypotheses. The study found an effect of organizational justice in preserving human resources at Mobilis Laghouat Agency embodied in the dimension of procedural justice. The study also revealed the existence of an effort by the agency to preserve human resources through the application of retention factors (rewards, employee relations, work design), and the study recommended in the end the need to work on developing and raising awareness regarding employees; awareness of organizational justice, which is reflected on the performance of the agency and employees.

Keywords: Organizational justice, interactive justice, procedural justice, distributive justice, human resources retention.

JE Classification Codes : XNN ; XNN

1. مقدمة :

تسعى المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى لتبني مفهوم العدالة التنظيمية من أجل تحفيز الأفراد والإبقاء عليهم بصورة تحقق النمو والنجاح والاستمرارية، لأن إدراك المنظمات المعاصرة لأهمية الموارد البشرية والاهتمام بها يعتبر من أسباب نجاحها وتحقيق أهدافها كما أنها تعتبر محرك أساسي للقيام بجميع الوظائف والعنصر الحاسم لرفع مخرجات هذه الموارد ولذلك فعلى المنظمات الاهتمام الكافي بها ومعاملتها معاملة عادلة لأن ما يترتب عنها من نتائج يتعلق بإحساس الموارد بالعدالة التنظيمية التي تحدد سلوكياتهم ومردوديتهم وإدراكهم للمهام الممنوحة بهم ويزيد من ولائهم، حيث نجد أن مؤسسة موبيليس تلعب دورا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال رفع المكانة الاقتصادية وتحسين النمو الاقتصادي كما تعمل على تحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية لموظفيها والاهتمام الكافي بهم من أجل الإبقاء عليهم وتطويرهم بأساليب وطرق عادلة، حيث شهدت هذه المؤسسة تطورا كبيرا للتكيف مع التغيرات المتسارعة من أجل تحقيق النمو ومواجهة المنافسة القائمة لخلق قيمة أفضل للزبائن الحاليين والمرتبين ولتحقيق التميز و النمو والاستمرار .

مشكلة الدراسة: يعاني الأفراد عموما في مختلف المؤسسات من مجموعة مشاكل منها ما يتعلق بعدم العدالة والإنصاف، عدم الرضا عن العمل، التفكير في التسرب وترك المؤسسة محل العمل، زيادة على الضغوطات اليومية التي تواجههم في الوظيفة نفسها، أو الشعور بعدم التحفيز والإنصاف في تقديم التكوينات والتدريبات العملية كل هذه الظروف قد تؤثر سلبا على ولاء أو بقاء هذه الموارد داخل المؤسسة، وعلى هذا برزت الحاجة لدراسة مختلف هذه المشاكل التي تؤدي لانخفاض الأداء وعدم تقديم المجهود الأفضل التي تتطلبها الوظيفة بالتركيز على دور عامل مهم متمثل في العدالة التنظيمية مع متغير آخر لا يقل أهمية وهو الحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس بالأغواط بطرح التساؤل الجوهرى التالي:

هل يوجد دور للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس الاغواط؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة اعتمدنا على الفرضيات الرئيسة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس بالأغواط؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس بالأغواط؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التفاعلات والحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس بالأغواط؛

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة، وهو مفهوم العدالة التنظيمية مع متغير لا يقل أهمية عنها أو بالأحرى يعتبر العنصر الأساسي لسيروية أي وظيفة وهي الموارد البشرية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في مجموعة من النقاط أهمها معرفة ما إذا كانت الوكالة محل الدراسة

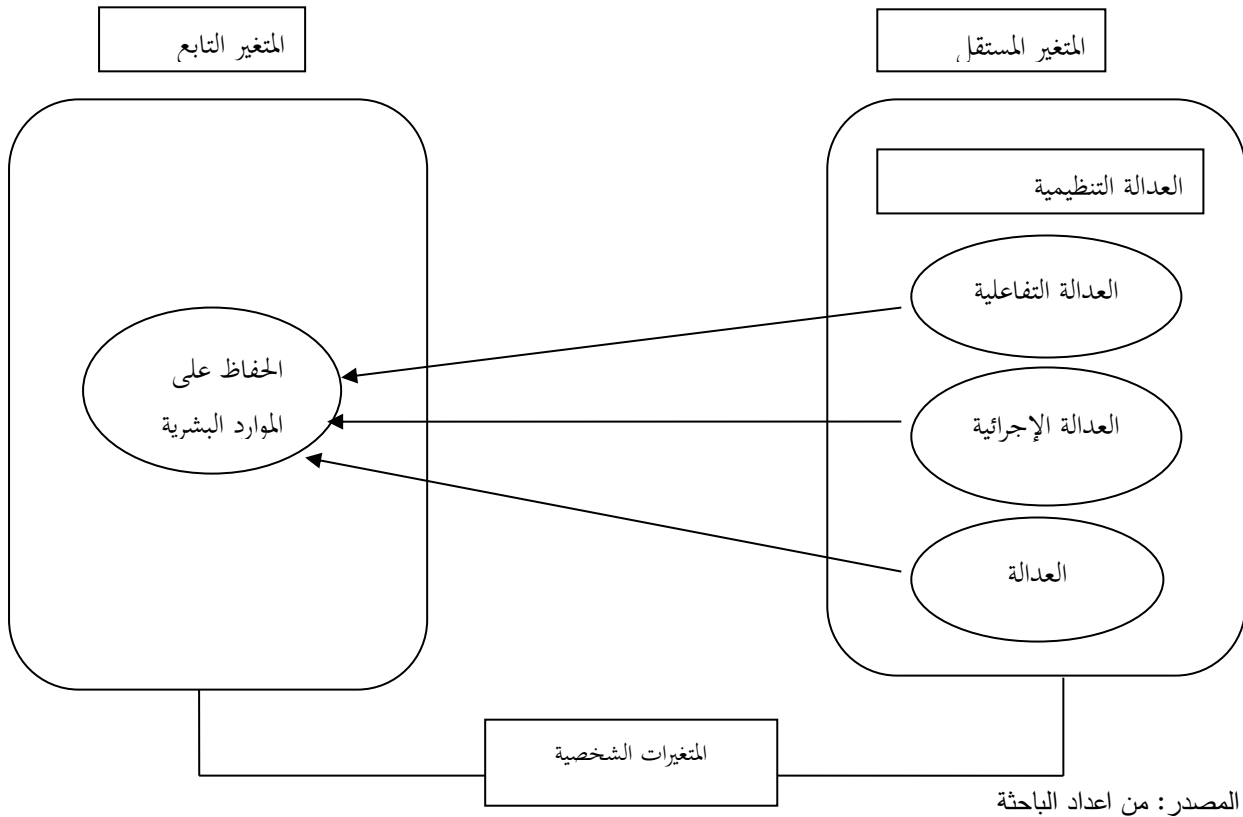
تعمل بنظام العدالة التنظيمية وأبعادها وهو الأمر الذي يتجلى في بقاء الموارد في الوكالة ويمكن من الحفاظ عليهم.

أهداف الدراسة: من خلال ما طرح سابقا نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالاتي:

- تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية للوكالة محل الدراسة وتحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
 - تحديد واقع تطبيق العدالة التنظيمية لدى وكالة موبيليس (بالأغواط).
 - إبراز دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها لدى وكالة موبيليس (بالأغواط).
- المنهج المعتمد:** بغرض معالجة حيثيات موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لاستيعاب الإطار النظري للبحث وهذا عند عرضنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة في كل من العدالة التنظيمية والحفاظ على الموارد البشرية، أما عند عرضنا لمختلف النتائج والجدول والإحصائيات استخدمنا المنهج التحليلي لأنه الأنسب لذلك.

نموذج الدراسة: انطلاقا من اشكالية الدراسة واهدافها تم تصميم نموذج افتراضي لتمثيل الدور بين العدالة التنظيمية و الحفاظ على الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

محاور البحث:

- أولاً: العدالة التنظيمية.
 - ثانياً: الحفاظ على الموارد البشرية.
 - ثالثاً: دراسة دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس.
- الدراسات السابقة:** تعددت الدراسات السابقة نذكر منها:
- الدراسات العربية:**
- دراسة عائشة صفراني بعنوان: "عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي -دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز حاسي الرمل الأغواط"-
 - هدفت الدراسة إلى إظهار أثر عوامل الاستبقاء المتمثلة في كل من (خصائص رب العمل، تصميم العمل، فرص التطور المهني، المكافآت وعلاقات العاملين) على اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي، والتعرف على مدى وجود فروق في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة في البحث باستهداف 60 عامل وتم استرجاع 54 استبانة صالحة للتحليل وقد توصلت لعدة نتائج أهمها عدم وجود اهتمام بالعاملين وكذا عدم إتاحة فرص التطور المهني لهم وغياب الحوافز والمكافآت، بالإضافة لوجود علاقة سلبية بين عوامل الاستبقاء والاتجاه نحو التسرب الوظيفي، كما أن هناك توجه لأفراد العينة نحو التسرب الوظيفي خاصة عند توفر وظيفة بأجر مرتفع.
 - دراسة فاطمة عيسات وجميل أحمد بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"،
 - هدفت الدراسة لمعرفة تأثير العدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، الإجرائية، التوزيعية) على التمكين الإداري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في البحث، وعلى الاستبانة باستهداف عينة من مؤسسات ولاية البويرة قدرت بـ 186 وتم استرجاع 154 استبانة تم استبعاد 7 غير صالحة وتبقت 147 استبانة قابلة للتحليل، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى منخفض لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، ووجود مستوى متوسط من العدالة التفاعلية، بالإضافة لوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث على التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية لولاية البويرة محل الدراسة، كما بينت الدراسة أن المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوث سببه ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وتوفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات بسبب سلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف
 - دراسة أبو القاسم الأخضر حمدي بعنوان: «أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس -دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط»-
 - هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على مستوى الرضا الوظيفي والتعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بالكلية، وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والاعتماد على الاستبانة في البحث بحيث استهدفت الدراسة

86 أستاذًا موزعين على 3 أقسام وتم استرجاع 54 استبانته صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها عدم وجود أثر دال للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وهو الأمر الذي انعكس عن عدم وجود عدالة إجرائية من وجهة نظر الأساتذة، وانخفاض الرضا الوظيفي على الجوانب الإجرائية في الكلية.

الدراسات الأجنبية:

• دراسة Gauri S. Rai بعنوان: «تأثير العدالة التنظيمية على الرضا والالتزام ونية التغيير

"impact of orgaizational justice on satisfaction ,diffrence in commit ment and turnover intent can fairtreatment by organizationsmake a theirworkes attitudes and behaviors"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن اثر العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) (شخصية، معلوماتية) على بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل، وتم جمع البيانات من عينة قدرها 511 موظفاً من عشرة مراكز صحية لإعادة التأهيل في المؤسسات الصحية وإعادة التأهيل في ولاية جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وتم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية وبين الرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين العدالة الإجرائية والتفاعلية وبين الرضا الوظيفي، كما ان هناك اثر دال إحصائياً للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال، وعدم وجود اثر دال إحصائياً للعدالتين الإجرائية والتفاعلية على الرضا الوظيفي للعمال، وقد أوصى الباحث في الأخير بالاهتمام بتطوير البرامج والسياسات مثل أنماط القيادة والإنصاف وذلك من أجل ضمان زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال.

• دراسة اسراء البطريخي بعنوان: "ممارسات إدارة المواهب كمحفز للرغبة للبقاء في العمل

"Talent Management Practices as Drivers of Intention to Stay Case Study(IT Companies in the Gaza Strip)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب، جذب المواهب، اختيار المواهب، إدماج المواهب، تطوير المواهب، الحفاظ على المواهب، وتم جمع البيانات من عينة قدرها 100 موظفاً من 17 شركة تكنولوجيا في قطاع غزة، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المواهب والرغبة في البقاء في العمل، وتم التوصل إلى إمكانية استخدام ممارسات (إدماج المواهب، تطوير المواهب، الحفاظ على المواهب) كمحفز للبقاء في العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدماج المواهب وتطويرهم تعزو إلى متغير الجنس.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، يتضح لنا وجود تشابه بين دراستنا والدراسات السابقة من خلال المنهج المستخدم وأداة البحث، بالإضافة لأبعاد متغير العدالة التنظيمية، كما أنها اختلفت من حيث ربطها بمتغير لا يقل أهمية وهو الحفاظ على المورد البشري والذي ظهر كمتغير مستقل في دراسة صفرائي، بالإضافة للبيئات المختلفة التي تمت بها الدراسات والتي تختلف عن دراستنا التي استهدفت العاملين بوكالة موبيليس الاغواط.

2.العدالة التنظيمية:

1.2 تعريف:

- لقد أصبحت العدالة التنظيمية من المحددات الكبرى للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وقد أورد العديد من الباحثين تعريفات لمفهوم العدالة التنظيمية نذكر بعضها على النحو التالي:
- يعرفها (Greenberg corpanzano ,norman): هي عبارة عن إدراك الأفراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المؤسسة. (حمدي، 2015، صفحة 546)
 - تعريف (Karvikan williams): الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (الزهران و جميل، 2016، صفحة 307)
 - تعريف (Tatum ebinlin): القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. (المطيري، 2018، الصفحات 495-496)

ومنه يمكن القول إن العدالة التنظيمية هي القيمة التي يحصلها الفرد من خلال إدراكه للعدالة المتعامل بها معه أثناء أدائه لمهامه وتؤثر على مخرجاته ومواقفه وسلوكياته في العمل.

2.2 أبعاد العدالة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد العدالة التنظيمية واختلفت فهناك من أشار لأربعة أبعاد: العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية والعدالة التقييمية، وهناك من أضاف بعد العدالة الأخلاقية.

1.2.2 العدالة التوزيعية (Distributive justice):

تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وحددت ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات والمتمثلة في النوعية والحاجة والمساواة. (عسلي، خوجة، و شلال، 2020، صفحة 162)

وقد عرفها (folger&Greenber) بأنها العدالة المدركة للمحتوى والنتائج. (حمدي، 2015، صفحة 547) ويمكن أن نستنتج بأنها إدراك العدالة بخصوص المخرجات المقدمة مقابل الجهود المبذولة.

2.2.2 العدالة الإجرائية (procedural justice):

لقد تكللت الدراسات التي قام بها (Thibaut&Walker) سنة 1970 بتطوير نظرية العدالة الإجرائية وقد قدما تعريفا مفاده أنها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم بها تحديد القرارات المتعلقة بالمخرجات. وهي إحساس العامل بالعدالة المتعلقة باتخاذ القرارات من طرف المسؤولين اتجاه المخرجات. تجدر الإشارة إلى أن (Folger) أكد على أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على العدالة التوزيعية باعتبار أن الإجراءات هي التي تحدد سبل صرف وتحديد المخرجات التي يتلقاها الأفراد. (حمدي، 2015، صفحة 548)

3.2.2 العدالة التفاعلية (Interactional justice):

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي

يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والدقة في التعامل معهم،(شقراني و شتاتحة، 2018، صفحة 429)

وقد عرفها (Bies&Moag) بأنها: اهتمام الأفراد بطبيعة وجودة التعامل الذي يتلقونه مع تطبيق الإجراءات.(حمدي، 2015، صفحة 548) وهي مدى شعور العمال بعدالة التعاملات مع إدارة المنظمة.

4.2.2 العدالة التقييمية: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ويعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه،(الوهاب، 2017، صفحة 9) وتؤدي العدالة التقييمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة كما وتمتلك القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات.(الدرة، 2008، صفحة 47)

5.2.2 العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منافع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية مع تحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدأعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.(الدرة، 2008، صفحة 47)

في دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد الأكثر شيوعا واستعمالا للعدالة التنظيمية وهي العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

3. الحفاظ على الموارد البشرية

3.1 تعريف الموارد البشرية:

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل نجد أن هناك إدارة خصصت للاهتمام بشؤونه، ألا وهي إدارة الموارد البشرية والتي تطورت ممارستها وأنشطتها مع تزايد أهميتها فنجد حتى مصطلح القوة العاملة المستخدمين أو الأفراد قد تغير إلى مصطلح المورد البشري وحتى أصبحنا اليوم نتكلم عن الكفاءات والمواهب باعتباره أهم عناصر مدخلات العمل، ويقول **Peter Drucker** في ذلك أن أي مؤسسة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان. وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:

يعرفها سيد الهواري: هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.(النصر، 2007، صفحة 31)

المورد البشري هو مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.(عبد العالي، 2016، صفحة 3)

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط

والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل تعويضات متنوعة وهي: الأجور والرواتب والمزايا الوظيفية. (بن عنتر، 2020، صفحة 21)

ومنه نستخلص أن المورد البشري هو العنصر الأساسي داخل أي مؤسسة والذي يقوم بأداء الوظائف والمهام المحددة من أجل تحقيق الأهداف.

2.3 الحفاظ على المورد البشري:

يعتبر الحفاظ على الأفراد تحدياً بالنسبة للمؤسسة ككل وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص من خلال الدور المناط بها داخل المؤسسة، وفي ظل البيئة التنافسية اليوم التي تقدم أفضل المزايا والتعويضات لاستقطاب العاملين وخاصة الكفاءات، لذلك لا تظهر هنا أهمية الاستقطاب فقط وإنما إمكانية الحفاظ على الأفراد من خلال ما تبذله الإدارة من جهود في استبقاء أفرادها، ويظهر ذلك في العديد من العوامل التي اختلفت الدراسات في تناولها وأهمها: دراسة صفراني والتي تناولت (خصائص رب العمل، تصميم العمل، فرص التطور المهني، المكافآت وعلاقات العاملين).

كما تناولت دراسة **kossivi** وآخرون العوامل التالية: (فرص التطور، توازن الحياة العلمية، أسلوب القيادة بيئة العمل، الدعم الاجتماعي، الاستقلالية، التدريب والتنمية).

بالإضافة لدراسة **sunilramlall** التي تناولت (موقع الشركة، التعويضات، الوظيفة نفسها، سمعة الشركة، الأمن الوظيفي، ثقافة المنظمة، التدريب والتطوير، التمكين.. الخ).

وقد تم التركيز في دراستنا على العوامل التالية: (فرص التطور المهني، المكافآت، بيئة العمل)

- **فرص التطور المهني:** تعد الجهود التي تبذلها المنظمة لدعم التطور المهني للعاملين لديها من أكثر العوامل تأثيراً في قدرتها على الحفاظ عليهم واستبقائهم مثل (عقد دورات تدريبية، دعم تطور الموظفين وترقيتهم... الخ) (صفراني، 2018، صفحة 62)

- **المكافآت:** تعتبر المكافآت التي يحصل عليها العاملون أحد العوامل الرئيسية للاحتفاظ بهم، إذ أن العديد من العاملين يتركون العمل لأسباب متعلقة بنوعية تلك المكافآت، ولهذا فإن أنظمة مكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها وتتمثل المكافآت في (تقديم حوافز مادية، تقديم مزايا عينية، تقديم أجور تنافسية). (بركان، بزقاري، و زاوي، 2021، صفحة 656)

- **بيئة العمل:** يعرفها العديلي بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل. (زحراح، 2018، صفحة 78)

4. دراسة دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة والأثر للمتغير المستقل العدالة التنظيمية على المتغير التابع الحفاظ على الموارد البشرية في وكالة موبيليس.

1.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

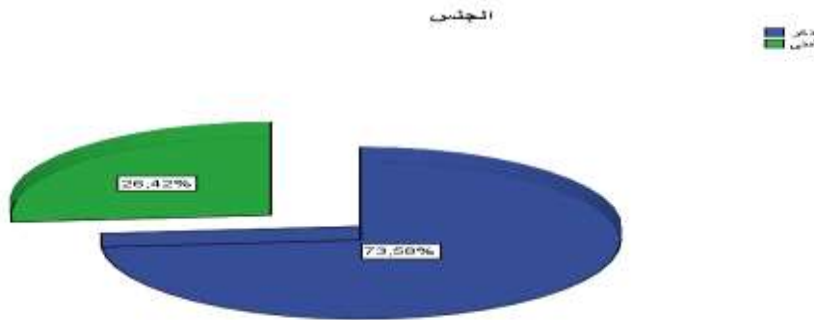
تعد مؤسسة موبيليس فرع من فروع اتصالات الجزائر، أنشأت في أوت 2003، تعتبر أول متعامل ومشغل الهاتف النقال بالجزائر باستعمالها لشبكة GSM، كما يعتبر قطاع الاتصالات الجزائرية عاملا هاما في الاقتصاد الوطني، لذلك كان اختيارنا لهذه المؤسسة وتم التركيز على وكالة موبيليس فرع الأغواط، بحث بلغ عدد الأفراد العاملين فيها 152 عامل

2.4. خصائص عينة الدراسة

سيتم هنا عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

- **الجنس:** من مجموع 53 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الشكل التالي:

الشكل 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



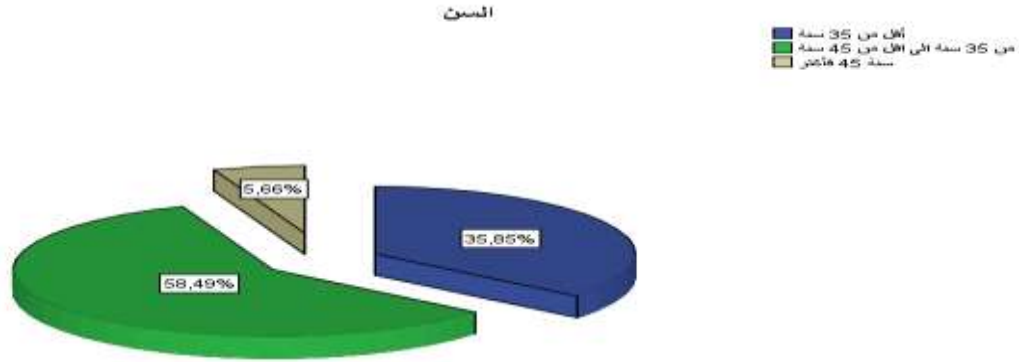
المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن (39) من أفراد العينة ذكروهم يمثلون نسبة 73.6% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (14)، أي ما نسبته 26.4% من الحجم الإجمالي للعينة حيث تعود هذه النسب إلى مدى اختلاف مستوى اهتمام الجنسين بالمؤسسة ومدى تركيز المؤسسة على جنس دون آخر في سياسات التوظيف المتبنية بالإضافة إلى نوع وطبيعة الوظائف المعروضة.

- **السن (العمر):** من مجموع 53 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الشكل التالي:

الشكل 3: توزيع أفراد العينة حسب السن

دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية

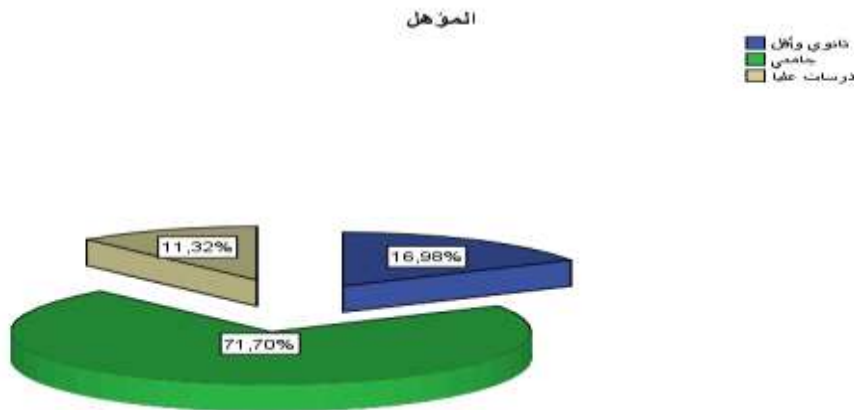


المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن أفراد العينة الذين يتراوح سنهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بلغ عددهم (31) شخص، أي ما نسبته 58.49% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين أن أفراد العينة الذين بلغ سنهم أقل من 35 سنة كان عددهم (19) وهو ما يمثل نسبة 35.8% من الحجم الإجمالي للعينة، أما أفراد العينة الذين يتراوح سنهم من 45 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم (3) أشخاص أي ما نسبته 5.7%، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة يتراوح سنهم بين 35 و45 سنة، وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الإحصائية التي تم استجوابهم هي فئة الشباب، حيث تعتبر هذه الطبقة الفاعلة والمحركة في المجتمع وهذه الفئة تتميز وتتمتع بالنشاط والقدرة خلال هذه الفترة من السن، ويمكن أن نفسر ذلك بسياسة التوظيف الحالية بالوكالة محل الدراسة.

- المؤهل: من مجموع 53 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الشكل التالي:

الشكل 4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

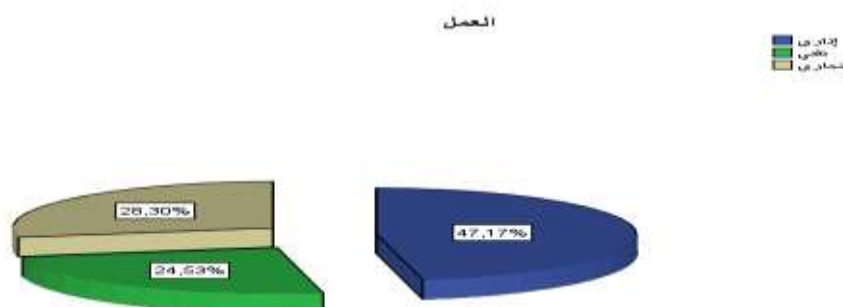


المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن (38) من أفراد العينة الإحصائية ذات مستوى جامعي فتمثلت في أعلى نسبة بنسبة 71.7% لحملة شهادة الليسانس وبنسبة 11.3% دراسات عليا بعدد 6 مفردات، في حين بلغ المستوى الثانوي نسبة 17% بعدد 9 عاملين، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذو مستوى ومن حملة الشهادات وهذا ما يفيد دراستنا، فهذه الفئة تكون أكثر فهما لعبارات الاستبيان.

- المسمى الوظيفي: من مجموع 53 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الشكل:

الشكل 5: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الـ SPSS

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الإداريون يشكلون أعلى نسبة والتي بلغت 47.2% بعدد (25) من أفراد العينة الإحصائية، تليها نسبة 28.3% من العاملون التجاريون بعدد (15) من أفراد العينة، أما النسبة الأقل فتمثلت في العال التقنيون بـ (13) عامل أي بما نسبته 24.5%، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذو العمل الإداري، وهذا راجع إلى طبيعة عمل الوكالة.

وخلاصة ما سبق أن عمال وكالة موبيليس بولاية الاغواط أغلبهم ذكور من الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة والذين لديهم مستوى جامعي، أغلبهم إداريون، وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

3.4. تحليل بيانات الدراسة

قمنا من خلال دراستنا بتحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تمثلت المتغيرات المستقلة في كل من: العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والمتغير التابع المتمثل في الحفاظ على الموارد البشرية، وتعد الاستبانة المصدر الأساس لجميع البيانات من عينة الدراسة حيث كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يحمل خمس إجابات، تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05، كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS في التحليل الإحصائي الوصفي في الحصول على نتائج الدراسة من خلال استخدام المقاييس الإحصائية المشهورة مثل معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة والاختبار الإحصائي t وتحليل الانحدار لإظهار مقدار الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع إضافة للوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف استجابات عينة الدراسة.

1.3.4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

قمنا من خلال دراستنا العملية بتصميم استبانة للدراسة وقد تم بنائها استنادا إلى دراسات سابقة ومراجع خاصة بالموضوع، كما وقمنا بتحكيماها من أجل التحقق من وملاءمتها وصدقها. وقبل اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، ويمكن في هذا الصدد اختبار "ألفا كرونباخ"، بعد قيامنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة، وذلك بواسطة برنامج ال **SPSS21**.

الجدول 1: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	25	0.703

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات ال **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.703)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن.

2.3.4. عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

الجدول 2: الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
العدالة التفاعلية				
01	تقوم الإدارة بتنمية العلاقات الاجتماعية مع الكل بدون تمييز	3.30	1.04	محايد
02	يحرص رئيسي على ابداء كل موظف لرأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.23	1.33	محايد
03	يتم أخذ رأي المهني في القرارات المتعلقة بوظيفتي	3.02	.630	محايد
04	يتعامل رئيسي المباشر بكل نزاهة في حل الصراعات بين العاملين	3.98	.660	موافق
05	يتيح رئيسي فرص الحوار مع جميع العاملين	3.96	.850	موافق
	المجموع	3.49	.360	موافق
العدالة التوزيعية				
06	يتمثل الأجر الذي احصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لي في الجهود	3.47	.890	موافق
07	توزع المكافآت حسب الاستحقاق وبكل عدالة	3.72	1.16	موافق
08	يعتمد استحقاق الترقية في الوكالة على مبدأ الكفاءة	2.96	.850	محايد
09	يتناسب راتبي مع مؤهلاتي العلمية	3.98	.630	موافق

10	تتم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفقا للاحتياجات التدريبية للعمال	3.87	620.	موافق
المجموع				
العدالة الإجرائية				
11	تتخذ القرارات الخاصة بعملية بناء على معلومات كافية	3.70	820.	موافق
12	يخضع جميع العاملين للقانون الداخلي للوكالة بنفس الشكل	4.02	690.	موافق
13	يتم تقييم الأداء في الوكالة بناء على نموذج واضح	3.72	1.08	موافق
14	يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها	833.	710.	موافق
15	تتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملية وإعلامي بها	3.87	850.	موافق
المجموع				
		3.73	620.	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الـ SPSS

بالنسبة لمحور العدالة التفاعلية: يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي باتجاه موافق على عبارات هذا البعد حيث بلغ 3.49 وهو يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات المشكلة لهذا البعد بقيمة 0.36، حيث تراوحت العبارات بين فئتي الموافقة والحياد، حيث كانت العبارة 04 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.98، وأقلها العبارة 03 بمتوسط حسابي قدره 3.02 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 02 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.33، أما العبارة 03 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.63، وبشكل عام تتوافق بيانات هذا البعد مع التصريحات التي أدلى بها عمال الوكالة محل الدراسة، ومن خلال المناقشات التي تم إجراؤها معهم أثناء توزيع الاستمارات، والتي أكد من خلالها هؤلاء على أهمية أخذ رأيهم في القرارات الخاصة بالعمل.

بالنسبة لمحور العدالة التوزيعية: يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد العدالة التوزيعية بلغ 3.60 وهو يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات المشكلة لهذا البعد بقيمة 0.37، حيث جاءت كل العبارات ضمن فئة موافق عدا العبارة الثامنة ضمن فئة محايد، بحيث كانت العبارة 09 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.98، وأقلها العبارة 08 بمتوسط حسابي قدره 2.96، كما تعتبر العبارة 07 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.16، أما العبارة 10 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.62، وبشكل عام تتوافق بيانات هذا البعد مع تصريحات عمال الوكالة والتي أكد من خلالها هؤلاء على أهمية العمل أكثر بنظام الحوافز والمكافآت.

بالنسبة لمحور العدالة الإجرائية: يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد العدالة الإجرائية بلغ 3.73 وهو يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات المشكلة لهذا البعد بقيمة 0.62، بحيث جاءت كل العبارات ضمن فئة موافق، فجاءت العبارة 12 الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.02، وأقلها العبارة 11 بمتوسط حسابي قدره 3.70 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 12 هي الأكثر تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 0.69، أما العبارة 13

دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية

هي الأقل تجانسا بانحراف معياري قدره 1.08، وبشكل عام تتوافق بيانات هذا البعد مع التصريحات التي أدلى بها عمال الوكالة محل الدراسة، والتي أكد من خلالها هؤلاء على أهمية إدراكهم للطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في الوكالة.

الجدول 3: الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بالمتغير التابع (الحفاظ على الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
فرص التطور المهني				
16	تحرص الوكالة على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر	2.83	.820	محايد
17	تقوم الوكالة بدعم تطور الموظفين وترقيتهم	3.72	.920	موافق
18	تتيح إدارة الوكالة فرصاً للتعليم واكتساب الخبرات	3.85	1.06	موافق
المكافآت				
19	تقدم الوكالة حوافز مادية مقابل تأدية المهام بشكل أفضل	4.00	.670	موافق
20	أحصل على أجر تنافسي في الوكالة	4.08	.750	موافق
21	تقدم لي مزايا عينية مقابل أدائي الجيد في العمل	3.98	.600	موافق
بيئة العمل				
22	توفر إدارة الوكالة مناخ عمل إيجابي	3.77	.840	موافق
23	يسود الوكالة جو التعاون وتبادل المعلومات	3.47	.740	موافق
24	تتاح لي الفرصة في المشاركة واتخاذ القرار	3.62	.830	موافق
25	أحس بنوع من الأمان الوظيفي في عملي	3.62	.760	موافق
المجموع				
		3.69	.380	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الـ SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي بالاتجاه الموافق على عبارات هذا البعد بلغ 3.69 وهو يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات المشكلة لهذا البعد بقيمة 0.38، حيث كانت العبارة 20 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.08، وأقلها العبارة 16 بمتوسط حسابي قدره 2.83 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 18 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.08، أما العبارة 21 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.60، وبشكل عام يمكننا القول بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى للحفاظ على كفاءاتها البشرية، بما أن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.38 وهو أقل من الواحد فهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات لدى أفراد عينة المستجوبين.

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن جميع العمال موافقين على الأبعاد المتعلقة بالعدالة التنظيمية إذ أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المتغير المستقل قدر بـ 3.61، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2]، وفي هذا الصدد نشير إلى أن العدالة التنظيمية بوكالة موبيليس بولاية الأغواط تركز بشكل كبير على بعد العدالة الإجرائية،

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.73، يليها بعد العدالة التوزيعية، ثم يليها بعد العدالة التفاعلية، بمتوسط حسابي قيمته 3.60، 3.49، على التوالي، كما أن الوكالة تمتاز بدرجة مقبولة من الحفاظ على الموارد البشرية نتيجة الوسط الحسابي العال الذي بلغت قيمته 3.69 بانحراف معياري يقدر بـ 0.38، وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات.

5. تحليل النتائج:

1.5. اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

1.1.5. اختبار الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليسا لأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليسا لأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول 4: تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمحاو الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة f	قيمة a
العدالة التفاعلية	الحفاظ على الموارد البشرية	0.042	0.715			
العدالة التوزيعية		0.114	0.305			
العدالة الإجرائية		0.412	0.000			
أبعاد العدالة التنظيمية			0.000	0.472	14.590	1.596

الملاحظة: ر. م. إعادة الاحة بآء على م جات الSPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كآآتي:

$$\text{الحفاظ على الموارد البشرية} = 1.596 + 0.042(X1) + 0.114(2X) + 0.412(3X).$$

2.1.5. اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليسا لأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) ؛

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليسا لأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نلاحظ أن $\text{sig} = 0.715 \geq 0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية **H₀** القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليسا لأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس لأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 005)$ ؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس لأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 005)$.

نلاحظ أن $\text{sig} = 0.305 \geq 0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية **Ho** القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس لأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 005)$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس لأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 005)$ ؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس لأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 005)$.

نلاحظ أن $\text{sig} = 0.00 \leq 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية **Ho** ونقبل الفرضية البديلة **H1** القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في الحفاظ على الموارد البشرية بوكالة موبيليس لأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 005)$ ، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن $(\text{sig} = 0.000)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا يدل على ملائمة النموذج للبيانات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية، وبالتالي:

نقبل الفرضية البديلة **H1**، بحيث: **H1** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية لدى عينة من عمال وكالة موبيليس بأغواط عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 005)$

3.1.5 مناقشة النتائج:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها نلاحظ أن دراستنا قد تنافت مع دراسة كل من صفية شقراني و **Gauri S Rai**، وعسلي نور الدين فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي للعدالة التفاعلية والتوزيعية في الحفاظ على الموارد البشرية، وقد توافقت نتائجنا مع نتائج دراسة عيسات فاطمة الزهراء بوجود أثر إيجابي للعدالة الإجرائية في الحفاظ على الموارد البشرية وتنافت بوجود أثر إيجابي للعدالة التفاعلية والتوزيعية على المتغير التابع لدراستها.

6. خاتمة:

سنقوم بعرض النتائج والتوصيات فيما يلي:

النتائج والتوصيات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة للنتائج التالية:

- سعى الوكالة للحفاظ على عاملها من خلال تطبيق عوامل الاستبقاء (الفرص الوظيفية، المكافآت، بيئة العمل).

- هناك رضا عن الأجور والمكافآت من قبل الموظفين مما تجلّى على الإجابات في بعد العدالة التوزيعية والتي كان معظمها يتجه نحو القبول.
- هناك إدراك لبعد العدالة الإجرائية من قبل العمال في وكالة موبيليس ونوع من الرضا عن الأساليب والإجراءات التي يتم تحديد بها القرارات المتعلقة بالمخرجات.
- وجود أثر للعدالة التنظيمية تجلّى في بعد العدالة الاجرائية في الحفاظ على الكفاءات.
- وعلى ضوء ما سبق نوصي بالتالي:
- العمل على تنمية ورفع الوعي بخصوص إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية مما ينعكس على أداء الموظفين بصفة خاصة وعلى أداء الوكالة بصفة عامة.
- على الوكالة الاهتمام أكثر بأراء موظفيها عند اتخاذ القرارات، والعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.
- الحرص على عقد دورات تدريبية باستمرار، وتوفير فرص المشاركة من اجل رفع شعور الانتماء لديهم والذي يعد وسيلة في الحفاظ عليهم.
- تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عند اتخاذ القرارات الخاصة بعمل كل موظف.
- الحرص على توزيع المكافآت حسب استحقاق كل موظف.

7. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- بن عنتر عبد الرحمان، (2020)، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس والابعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدرة عمر محمد، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر.
- أبو النصر مدحت، (2007)، ادارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.

الأطروحات:

- عبد العالي بشير، (2016)، ادارة الموارد البشرية ودورها في تنمية الكفاءات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي- الاغواط، الجزائر.

المقالات:

- حمدي أبو القاسم الأخضر، (2015)، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11 (العدد3) الصفحات 546-548؛
- زحراح خالد، (2018)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1 (العدد11)، الصفحات 78-78.

- بركان دليلة وآخرون، (2021)، ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21 (العدد02)، الصفحات 656-656.
- شقراني صفية وشتاتحة عائشة، (2018)، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة، مجلة الباحث، 3613-1112، الصفحات 429-429.
- المطيرضييف الله بن عبيد، (2018)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي دراسة ميدانية، مجلة الادارة العامة، المجلد 58 (العدد3) الصفحات 495-496.
- صفرائي عائشة، (2018)، عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الافراد العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة حالة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15 (العدد 1)، صفحة 62.
- عيسات فاطمة الزهراء وجميل أحمد، (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد07، الصفحات 307-307.
- عسلي نور الدين وآخرون، (2020)، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد4 (العدد2) الصفحات 162-162.
- عبد الوهاب ياسر، (2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء دراسة حالة، المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد18، الصفحات 9-9.